

**STRATEGI MENINGKATKAN PENYERAPAN ANGGARAN  
PADA SEKRETARIAT KOMISI NASIONAL HAK ASASI  
MANUSIA PROVINSI PAPUA**

Disusun Oleh:

NAMA : CHRISTINE MAISYE MANSAWAN  
NOMOR NPM : 2143021124  
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEUANGAN NEGARA

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar  
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr. Ap)



**POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A**

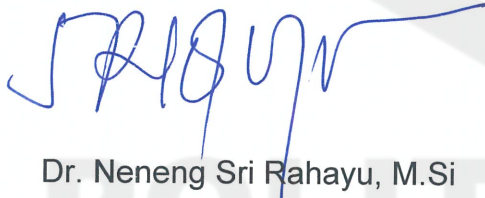
**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA  
PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
TAHUN 2023**

## LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Christine Maisye Mansawan  
NPM : 2143021124  
Jurusan : Administras Publik  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara  
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Strategi Meningkatkan Penyerapan Anggaran  
Pada Sekretariat Komisi Nasional Hak Asasi  
Manusia Provinsi Papua  
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : Budget Absorption Strategy At The Secretariat  
of The National Human Rights Commission of  
Papua Province

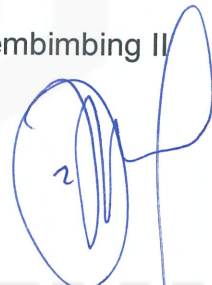
Diterima dan disetujui untuk di pertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing I



Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si

Pembimbing II



Dr. Edy Sutrisno, M.Si

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : CHRISTINE MAISYE MANSAWAN  
NPM : 2143021124  
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEUANGAN NEGARA  
JUDUL TESIS : STRATEGI MENINGKATKAN PENYERAPAN  
ANGGARAN PADA SEKRETARIAT KOMISI  
NASIONAL HAK ASASI MANUSIA PROVINSI  
PAPUA

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara Politeknik STIA LAN Jakarta, Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Rabu  
Tanggal : 13 Desember 2023  
Pukul : 13.00 s.d. 14.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

PENGUJI TESIS:

Ketua Sidang : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA

Sekretaris : Ratri Istania, MA., Ph.D

Anggota : Dr. Asropi, M.Si

Pembimbing I : Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si

Pembimbing II : Dr. Edy Sutrisno, M.Si



*[Handwritten signatures in blue ink over the stamp and list of examiners]*

## LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Christine Maisye Mansawan  
NPM : 2143021124  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang telah saya susun merupakan karya saya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari hasil penelitian tesis ini merupakan hasil plagiat atau menjiplak karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan dan bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, Desember 2023



Christine Maisye Mansawan

## KATA PENGANTAR

Dengan ini memanjatkan puji dan syukur kehadiran Tuhan Yesus Kristus atas kemurahan dan PenyertaanNya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini yang berjudul “STRATEGI MENINGKATKAN PENYERAPAN ANGGARAN PADA SEKRETARIAT KOMISI NASIONAL HAK ASASI MANUSIA PROVINSI PAPUA”

Penyusunan Tugas Akhir atau Tesis ini dimaksudkan agar dapat memberikan kontribusi dalam mengembangkan ilmu terapan Manajemen Keuangan Negara Khususnya dalam optimalisasi penyerapan anggaran di lingkungan Sekretariat Komisi Nasional Hak Asasi Manusia Provinsi Papua.

Dalam penyusunan ini, penulis mendapatkan banyak bimbingan dan arahan yang sangat membantu dari Ibu Dr. Neneng Sri Wahyuni dan Bapak Dr. Edy Sutrisno, M. Si, Selaku dosen pembimbing penulis yang begitu ramah, baik, pengertian, sabar serta penuh dedikasi dalam membimbing penulis menyelesaikan tugas akhir ini, terimakasih banyak penulis haturkan untuk para dosen pembimbing. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna, sehingga kritik dan saran yang membangun penulis sangat diharapkan untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada dalam penulisan tesis ini sehingga akan lebih bermamfaat.

Akhir Kata, tidak lupa penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan dalam penyusunan tesis ini, terkhusus kepada:

1. Ibu Prof. Dr Nurliah Nurdin, MA. Selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta;
2. Ibu Dr. Atnike Nova Sigiro, M.Sc. Selaku Ketua Komnas HAM Republik Indonesia Beserta Seluruh Anggota Komisioner;
3. Bapak Dr. Henry Silka Innah, S. Hut., MT. Selaku Sekretaris Jenderal Komnas HAM Republik Indonesia;
4. Bapak Didit Eko Setiawan, AT., M.Sc., M.Eng. Selaku Kepala Biro Umum;

5. Bapak Frits Bernard Ramandey Selaku Kepala Sekretariat Perwakilan Papua Beserta Seluruh staf;
6. Bapak Livand Breemer SE.MM. selaku kasubag umum Sekretariat Perwakilan Papua;
7. Ibu Eri Riefika selaku koordinator mediasi beserta seluruh staf;
8. Seluruh keluarga penulis (Bapak, Kakak, Adik dan Ponakan) tercinta yang senantiasa mendoakan serta memberi motivasi dalam menyelesaikan tesis ini;
9. Bapak Pdt Edoard Siringo-ringo dan Ibu, beserta seluruh sidang jemaat Gereja Pentakosta Tabernakel Exodus Jayapura;
10. Kakak Agustinus Langowuyo yang selalu memberikan semangat;
11. Ibu Fida dan Ibu Seha yang selalu membantu dalam pengurusan administrasi kampus;
12. Terakhir, kepada seluruh rekan-rekan MKN Angkatan 2021 yang selalu saling membantu, saling memberi semangat dan berbagi pengetahuan.

Semoga Tuhan Yesus Kristus senantiasa membalas segala dukungan, bantuan dan pengorbanan yang telah diberikan kepada penulis. Semoga kita semua selalu didalam lindungan dan penyertaan Tuhan, Amin.

Jakarta, Desember 2023

Penulis,

Christine Maisye Mansawan. S.E

## ABSTRAK

### STRATEGI MENINGKATKAN PENYERAPAN ANGGARAN PADA SEKRETARIAT KOMISI NASIONAL HAK ASASI MANUSIA PROVINSI PAPUA

Christine Maisye Mansawan  
maisyechristine@gmail.com  
Komnas HAM Sekretariat Perwakilan Papua

Rendahnya penyerapan anggaran pada sekretariat provinsi papua yang disebabkan oleh kurangnya pelaksanaan penggantian uang persediaan (*Revoling*) sehingga mengalami penumpukan dan mengakibatkan penyerapan diakhir tahun. Tujuan penelitian ini untuk mengoptimalkan faktor-faktor yang mendukung penyerapan anggaran yaitu faktor perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, pencatatan administrasi, kompetensi sumber daya manusia dan komitmen organisasi. selain juga untuk mengetahui strategi dalam meningkatkan penyerapan anggaran. Penelitian dilakukan pada kantor Komisi Nasional Hak Asasi Manusia, Sekretariat Provinsi Papua, dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dan melakukan wawancara terhadap tiga informan dengan di dukung studi dokumen dan observasi lapangan. Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, pencatatan administrasi, kompetensi sumber daya manusia dan komitmen organisasi merupakan faktor yang mendukung dalam proses penyerapan anggaran. Strategi dalam meningkatkan penyerapan anggaran adalah dengan menyusun standar operasional prosedur terkait alur kerja pengelolaan keuangan, melakukan perencanaan berdasarkan hasil rapat, pelaksanaan kegiatan berdasarkan petunjuk operasional kegiatan (POK). melakukan pertanggungjawaban sesuai dengan petunjuk teknis (juknis), pemberian reward atau penghargaan, dan melakukan monitoring dan evaluasi setiap bulan maupun triwulan secara rutin.

**Kata Kunci:** *Perencanaan; Pelaksanaan; Pencatatan Administrasi; Kompetensi Sumber Daya Manusia; Komitmen Organisasi.*

## ***ABSTRACT***

### **BUDGET ABSORPTION STRATEGY AT THE SECRETARIAT OF THE NATIONAL HUMAN RIGHTS COMMISSION OF PAPUA PROVINCE**

Christine Maisye Mansawan  
maisyechristine@gmail.com  
National Human Rights Commission of Papua Province

The low absorption of the budget at the Papua provincial secretariat is caused by the lack of implementation of reimbursing of supplies (Revoling) so that it accumulates and results in absorption at the end of the year. The purpose of this study is to optimize the factors that support budget absorption, namely budget planning factors, budget implementation, administrative records, human resource competence and organizational commitment. In addition, it is also to find out strategies in increasing budget absorption. The research was conducted at the office of the National Human Rights Commission, Papua Provincial Secretariat, using qualitative research methods and conducting interviews with three informants supported by document studies and field observations. The results of the research show that the factors of budget planning, budget implementation, administrative recording, human resource competence and organizational commitment are supporting factors in the budget absorption process. The strategy in increasing budget absorption is to prepare standard operational procedures related to financial management workflows, planning based on meeting results, and implementing activities based on operational instructions (POK). Carry out accountability in accordance with technical instructions (juknis), give rewards or awards, and conduct monitoring and evaluation every month or quarter on a regular basis.

***Keywords:*** *Planning, Implementation, Administrative Records, Human Resource Competencies, Organisational Commitment.*

POLITEKNIK  
STIA LAN  
JAKARTA

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
KATA PENGANTAR .....	i
ABSTRAK .....	iii
<i>ABSTRACT</i> .....	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR .....	viii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Identifikasi Permasalahan .....	10
C. Rumusan Masalah.....	10
D. Tujuan .....	10
E. Manfaat Penelitian .....	11
BAB II KERANGKA TEORI .....	12
A. Penelitian Terdahulu .....	12
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis.....	17
1. Administasi Publik .....	17
2. Manajemen Keuangan Negara .....	21
3. Anggaran .....	25
4. Penyerapan Anggaran.....	27
5. Perencanaan Anggaran.....	29
6. Pelaksanaan Anggaran .....	30
7. Pencatatan Administrasi .....	32
8. Kompetensi Sumber daya Manusia.....	33
9. Komitmen Organisasi.....	35
10. Tinjauan Kebijakan .....	38
C. Kerangka Berpikir.....	39

BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	40
A. Metode Penelitian .....	40
B. Teknik Pengumpulan Data.....	41
C. Teknik Pengolahan dan Analisi Data.....	44
D. Instrumen Penelitian .....	45
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	47
A. Deskripsi Objek .....	47
1. Gambaran Umum Komnas HAM Sekretariat Perwakilan Papua .....	47
2. Visi, Misi, Mandat dan Strukur Organisasi .....	48
3. Tujuan, Fungsi dan Tugas Organisasi (Mandat Organisasi) .....	49
B. Deskripsi Hasil Penelitian.....	57
1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran .....	57
2. Strategi Meningkatkan Penyerapan Anggaran .....	78
3. Faktor-Faktor yang menghambat penyerapan anggaran .....	84
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	87
A. Kesimpulan .....	87
B. Saran .....	89
DAFTAR PUSTAKA .....	91

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah Pengaduan Tahun 2021-2022.....	3
Tabel 1.2	Jumlah Revisi Anggaran di Sekretariat Perwakilan Papua Tahun 2021 s.d 2022.....	4
Tabel 1.3	Laporan Realisasi Anggaran Tahun 2021-2022 .....	6
Tabel 3.1	Informan Kunci Penelitian.....	43
Tabel 4.1	Jumlah Pegawai Yang Mengikuti Pelatihan.....	74



**POLITEKNIK  
STIALAN  
JAKARTA**

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	39
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Komnas HAM RI.....	55
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Sekretariat Provinsi Papua .....	56



**POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A**

# **BAB I**

## **PERMASALAHAN PENELITIAN**

### **A. Latar Belakang**

Munculnya era *New publik Management* disebabkan karena adanya reformasi dalam sektor publik yang dapat dilihat dengan adanya permohonan demokratisasi telah menjadi peristiwa penting yang terjadi di dunia termasuk di Indonesia. Permintaan Demokratisasi ini menyebabkan bagian efektif menjadi hal yang penting bagi pengelolaan pemerintah lebih tepatnya pengelolaan di bidang pengelolaan keuangan negara. Sistem ini diharapkan dapat menerapkan pengelolaan keuangan yang tertib, mematuhi persyaratan hukum, serta efisien, hemat biaya, transparan, dan akuntabel dengan berfokus pada keadilan, kepatuhan, dan manfaat masyarakat. Salah satu perhatian utama dalam pengelolaan keuangan pemerintah adalah anggaran.

Selain menjadi perencanaan kegiatan yang terwujud dalam bentuk keuangan, anggaran merupakan suatu pernyataan tentang suatu pernyataan perkiraan kinerja yang dinyatakan dalam ukuran keuangan di periode tertentu periode waktu tertentu (Mardiasmo, 2009, p. 61). Ini termasuk pengeluaran yang diusulkan dalam perkiraan jangka waktu tertentu, serta proposal guna cara memenuhi pengeluaran ini (Sugiyanto et al, 1995, p. 22). Anggaran adalah rencana kuantitatif yang dibuat dalam waktu anggaran, seringkali berlangsung setahun (Abdul, 2007, p164). Reformasi anggaran menganjurkan adopsi nilai uang, atau lebih dikenal sebagai 3E (Ekonomi, Efisien, dan Efektif). Bersama dengan anggaran, Perencanaan operasional keuangan yang dilakukan dengan merinci biaya untuk diproyeksikan dan diharapkan sebagai sumber pendapatan yang akan didanai dalam jangka waktu tertentu juga disertakan. Pernyataan yang berbeda, anggaran harus efisien dalam menjalankan program yang disertakannya (Mardiasmo, 2009, p. 84). Dalam hal ini, anggaran dilaksanakan melalui pengelolaan, Dalam siklus anggaran terdapat fase yang diawali dengan

Perencanaan , Penetapan, dan Pengesahan Anggaran di Dewan Perwakilan Rakyat (DPR). pelaksanaan, pengawasan, dan Akuntabilitas Anggaran.

Melalui Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan No. Per-5/PB/2022, yang memberikan petunjuk terkait teknis evaluasi dalam Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) untuk belanja oleh kementerian dan lembaga. Kementerian Keuangan, bertindak dalam kapasitas Bendahara Umum Negara (BUN), menetapkan nilai dari Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) sebagai alat untuk menilai efektivitas proses pelaksanaan anggaran Kementerian atau lembaga sehubungan dengan kualitas pelaksanaan Perencanaan anggaran, Pelaksanaan anggaran Serta hasil pelaksanaan anggaran. Penyerapan anggaran merupakan salah satu indikator yang digunakan untuk mengevaluasi kapasitas suatu unit kerja dalam melaksanakan anggaran sebagaimana ditetapkan dalam Daftar Masuk Pelaksana Anggaran (DIPA). Pemerintah mengharapkan dengan menggunakan anggaran yang disisihkan selama setahun, maka akan menghasilkan output atau hasil yang tercantum dalam Daftar Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Proses ini dikenal sebagai penyerapan anggaran.

Yayasan Pusaka Bentala Rakyat (PUSAKA) memproyeksikan bahwa 317 orang terdiri dari Perempuan berjumlah 26 orang dan anak di bawah umur sebanyak 32 akan menjadi korban Tindakan kekerasan serta pelanggaran HAM di Papua pada tahun 2022 berdasarkan catatan per akhir tahun 2022. Total ada 35 pelaku, sebagian besar dari aparat keamanan negara dan TPNPB. Mayoritas insiden—total 19 kasus—terkait dengan kebebasan berekspresi dan terjadi di Yahukimo, Merauke, Timika, dan Sorong. Lebih lanjut, menurut Nadia Lutfiana Mawarni, Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) menetapkan penegakan HAM (HAM) di wilayah Papua dan Papua Barat semakin memburuk sejak akhir 2021. Data-data tersebut merupakan tambahan dari peristiwa terkait kekerasan juga pelanggaran HAM tertinggi, yang telah terjadi sejak bulan Juli hingga bulan September tahun 2022. Ada hingga sebanyak 14 peristiwa dalam rentang waktu ini, didistribusikan di beberapa kabupaten antara lain kabupaten

Paniai, Nduga, Jayawijaya, Pegunungan Bintang, Jayapura, Mappi, Timika, Dogiay, Kaimana dan Teluk Bintuni. Situs resmi PBB menyatakan bahwa para ahli telah menyerukan darurat kejahatan manusia di Papua (Alenia.id, paragraf satu). Indikator hak asasi manusia yang buruk didasarkan pada penyiksaan, pembunuhan, dan pemindahan massal orang.

Jumlah pengaduan yang rendah dan penilaian yang buruk tersebut harusnya sekretariat provinsi papua dapat lebih maksimal lagi dalam pelayanan dan penerimaan pengaduan agar dapat menjangkau masyarakat melalui pelayanan pengaduan baik secara langsung maupun pengaduan pro aktif selain itu secara tidak langsung dapat menyelesaikan permasalahan penegakan HAM di Papua.

Komisi Nasional Hak Asasi Manusia (Komnas HAM) sekretariat Provinsi Papua dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya di bantu oleh Sekjen. Sekjen atau Sekretaris Jenderal memiliki kegiatan atau tugas memberikan pelayanan administrasi dan Teknik kepada sekretariat provinsi papua dalam melaksanakan kegiatan berupa pelayanan pengaduan atas dugaan pelanggaran suatu hak asasi manusia yang telah terjadi pada satu (1) tahun yang jumlahnya terlihat didalam table yang terlampir berikut ini.

**Tabel 1.1 Jumlah Pengaduan Tahun 2021-2022**

No	Tahun	Aceh	Sumatera Barat	Papua	Maluku	Sulawesi Tengah	Kalimantan Barat
1	2021	40	71	72	117	29	38
2	2022	44	73	42	45	30	49

Sumber. Laporan Tahunan 2021 dan 2022

Pada tabel diatas terlihat jumlah pengaduan yang diterima oleh sekretariat provinsi papua pada tahun 2021 berada pada urutan kedua (2) tertinggi dan tahun 2022 urutan kelima (5) terendah.

Dengan jumlah pengaduan yang sangat rendah sedangkan permasalahan pelanggaran HAM di Papua cukup tinggi dan menjadi daerah yang sering terjadi

konflik sehingga di butuhkan perencanaan dalam penyusunan Rencana Anggaran Biaya (RAB) dan melakukan revisi anggaran yang baik agar mampu mengakomodir kebutuhan, Namun yang terjadi pada sekretariat provinsi papua adalah ketidakmampuan dalam merealisasikan anggaran dengan efektif dan sesuai kebutuhan.

Upaya yang dilakukan adalah melakukan revisi anggaran, Revisi anggaran memerlukan perubahan informasi kinerja dan/atau rincian anggaran berdasarkan undang-undang APBN. Salah satu undang-undang tersebut adalah Revisi DIPA (Daftar Masuk Pelaksana Anggaran), yang disetujui pada tahun anggaran yang bersangkutan (Perdirjenpertrean Nomor Per-9/PB/2023). Revisi idealnya dilakukan tiga kali setahun. Revisi pertama dilakukan tepat setelah menerima DIPA di awal tahun, dan review rencana kerja dilakukan segera. Jika ada masalah dengan pelaksanaan kegiatan, seperti jadwal kegiatan, atau jika beberapa kegiatan tidak memiliki cukup dana, atau jika beberapa kegiatan melebihi anggaran, itu akan ditangani terlebih dahulu.

Revisi kedua adalah revisi optimalisasi, revisi ini dilakukan setelah dilaksanakan proses pengadaan namun jika masih terdapat sisa atau kelebihan anggaran atau sisa anggaran maka sisa anggaran tersebut akan dioptimalkan penggunaannya, Sedangkan Revisi ketiga adalah penyelesaian pagu minus, Namun yang terjadi adalah jumlah revisi pada tahun 2021-2022 menunjukkan kualitas perencanaan yang buruk, yang terdapat seperti didalam tabel dibawah ini.

**Tabel 1.2 Jumlah Revisi Anggaran di Sekretariat Perwakilan Papua Tahun 2021 s.d 2022**

No	Tahun	Jumlah Revisi DIPA	Jumlah Revisi POK
1	2021	8	2
2	2022	9	5

Sumber: Bagian Perencanaan

Dari tabel diatas dapat dilihat fluktuasi jumlah revisi pada sekretariat provinsi papua pada tahun 2021 hanya melakukan revisi sebanyak dua (2) kali

dan pada tahun 2022 melakukan sebanyak (5) kali, Jika melihat jumlahnya harusnya bisa dilakukan lebih dari dua kali agar dapat melakukan perpindahan anggaran antara satu akun ke akun yang lainnya, Sehingga dapat merespon pengaduan yang di terima oleh sekretariat perwakilan papua sedangkan pada tahun 2022 sudah melakukan sebanyak lima (5) kali atau mengalami banyak revisi anggaran namun masih tidak mengakomodir kebutuhan yang diperlukan oleh sekretariat provinsi papua disebabkan oleh proses perencanaan anggaran yang dilakukan tidak dengan maksimal atau tidak mengakomodir dengan baik apa yang menjadi kebutuhan sehingga di butuhkan penyusunan rencana anggaran biaya (RAB) dan melakukan revisi anggaran yang efektif, namun yang terjadi pada sekretariat perwakilan papua tidak melakukan perencanaan dengan baik sehingga tidak mampu merealisasi anggaran dengan maksimal.

Penyerapan anggaran mempunyai pola yang telah ditetapkan oleh direktur jenderal perbendaharaan antara lain triwulan 1 sebanyak 15%, sebanyak 40% ditriwulan II , 60% di triwulan III dan sebesar 90% ditriwulan IV , untuk jumlah penyerapan pada sekretariat provinsi papua terlampir didalam tabel sebagai berikut:

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

**Tabel 1.3 Laporan Realisasi Anggaran Tahun 2021-2022**

BULAN	ACEH		SUMATERA BARAT		KALIMANTAN BARAT		SULAWESI TENGAH		MALUKU		PAPUA	
	TAHUN											
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Januari	0.0	0.0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0	0.0	0.0	0.0
Februari	2.0	11.1	2.0	8.2	4.4	9.3	1.9	3.4	5.6	13.2	3.3	0.0
Maret	11.5	14.4	21.1	17.7	12.6	9.9	21.7	15.3	22.8	4.9	16.7	10.5
April	2.9	7.9	12.8	8.7	8.8	4.9	6.0	20.0	6.9	5.2	6.4	13.1
Mei	2.4	8.0	4.0	4.9	4.9	3.4	6.0	2.8	5.6	5.7	3.4	3.3
Juni	10.8	13.4	13.8	3.3	7.3	9.2	5.9	5.0	6.2	5.7	3.5	2.2
Juli	15.4	8.5	2.5	5.1	17.7	6.6	3.1	8.9	3.4	5.9	3.2	0.8
Agustus	10.5	4.5	15.2	12.4	7.2	6.2	6.0	5.4	6.6	4.3	6.9	30.3
September	4.4	6.1	8.1	9.5	6.4	19.1	20.2	7.8	5.3	35.7	16.9	0.0
Oktober	15.5	10.5	3.7	7.5	8.0	8.4	5.2	7.9	9.7	5.7	17.4	8.0
November	12.7	12.4	7.8	12.5	19.2	15.1	14.9	16.6	26	4.4	3.4	13.0
Desember	6.4	3.1	4.4	6.6	3.0	7.9	3.4	4.3	1.8	2.1	17.7	17.4
<b>Total (%)</b>	<b>94.6</b>	<b>100.0</b>	<b>95.3</b>	<b>96.4</b>	<b>99.6</b>	<b>99.9</b>	<b>94.2</b>	<b>97.3</b>	<b>99.8</b>	<b>92.7</b>	<b>98.7</b>	<b>98.6</b>

Sumber: Bagian Perencanaan

Pada tabel diatas diketahui bahwa sekretariat provinsi papua melakukan penyerapan tidak proposional atau jumlah presentasi tidak maksimal dan dan juga tidak minimal, dapat dilihat dari presentasi penyerapan pada setiap triwulan tahun 2021 dan 2022. misalnya pada tahun 2021 triwulan pertama bulan kedua penyerapan sebesar 3,3 persen sedangkan pada bulan ketiga mengalami peningkatan sebesar 16,7 persen, begitu juga dengan triwulan kedua sampai dengan triwulan keempat. sama halnya dengan yang terjadi pada tahun anggaran 2022 yang juga mengalami kenaikan presentasi penyerapan pada triwulan pertama bulan kedua tidak melakukan penyerapan sehingga presentasinya 0% dan kemudian meningkat pada bulan ketiga sebesar 10% pada triwulan pertama, sehingga dapat dilihat bahwa proses pembayaran dengan menggunakan uang persediaan.

Persediaan merupakan uang muka kerja yang berjumlah tertentu yang telah diberikan kepada bendahara pengeluaran pembantu guna membiayai operasional berupa kegiatan sehari-hari atau membiayai pengeluaran yang menurut tujuan dan sifatnya tidak mungkin dilakukan melalui mekanisme pembayaran secara langsung.

Melihat presentasi jumlah penyerapan setiap bulannya dan triwulan satu sampai dengan triwulan keempat tahun 2021 dan 2022 dapat dilihat bahwa penggunaan uang persediaan yang rendah sehingga mengakibatkan proses penggantian (Revolving) uang persediaan yang juga rendah atau tidak rutin, selain itu terjadi juga penumpukan penyerapan di akhir tahun sehingga akan timbul resiko akuntabilita dalam keuangan negara dengan kegiatan kegiatan yang tidak seharusnya dilakukan, Penumpukan anggaran juga disebabkan karena adanya proses permintaan uang persediaan (revolving) setiap bulannya, uang persediaan (UP) adalah uang muka kerja dari kuasa BUN yaitu Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (PKPN) kepada bendahara pengeluaran yang dapat dimintakan pengantiannya (Revolving).

Tingkat realisasi fisik dan realisasi anggaran yang direncanakan sesuai dengan rencana kerja selama tahun anggaran juga menunjukkan penyerapan

yang baik. Realisasi penyerapan anggaran bisa dimaksimalkan hingga 100% pada akhir tahun, namun pada pertengahan tahun seharusnya sudah mencapai 50%. Proses perencanaan anggaran yang tertunda saat ini, di sisi lain, menghasilkan penyerapan anggaran yang buruk di awal tahun dan kecenderungan menumpuk di akhir.

Kantor Sekretariat Daerah Provinsi Papua, serta pemerintah pusat dan daerah lainnya, harus memberikan perhatian serius terhadap penyerapan dan akumulasi anggaran yang lambat pada triwulan terakhir karena dapat mengakibatkan perencanaan kegiatan yang lemah, penurunan kualitas pelaksanaan kegiatan, dan pengenaan pelaksanaan yang tidak perlu (BPKP, 2012). Menurut pesan Darma tahun 2014, pemerintah daerah perlu melakukan pekerjaan yang lebih baik untuk meningkatkan kualitas perencanaan dan sumber daya manusia.

Sekretariat perwakilan papua mengelola uang persediaan yang mana uang tersebut digunakan untuk membiayai kegiatan operasional sehari-hari pada sekretariat provinsi papua atau membiayai pengeluaran yang menurut sifatnya rutin dan tujuannya tidak mungkin dilakukan melalui pembayaran mekanisme langsung (LS) selain itu menunjang dalam pelayanan penerimaan pengaduan. Namun dapat dilihat dalam proses ini mengalami peningkatan penyerapan anggaran hanya di akhir tahun dan masih adanya anggaran yang tersisa yang dikembalikan ke negara, sedangkan jika di dilakukan perencanaan yang baik dan sesuai dengan kebutuhan dan jika di mungkinkan untuk melakukan revisi dengan mengakomodir kebutuhan.

Dengan demikian maka dapat melakukan pelayanan pengaduan yang lebih proaktif agar dapat mengurangi jumlah dugaan pelanggaran HAM yang terjadi dan meningkatkan penyerapan anggaran yang lebih efektif atau tujuannya akan memperoleh, hasil dan target yang sesuai serta sesuai dengan waktu yang ditentukan.

Hasil pengamatan sementara terhadap permasalahan diatas, antara lain:

1. Perencanaan anggaran yang kurang maksimal sehingga masih adanya anggaran yang tidak terealisasi;
2. Pergantian uang persediaan (Revolving) tidak dilakukan secara rutin;
3. Adanya Kemungkinan menghabiskan anggaran menjelang akhir tahun merupakan upaya yang dilakukan agar dapat mempetahankan anggaran di tahun berikutnya.

Rahmawati (2020) mengidentifikasi sejumlah variabel penyerapan anggaran yang diperoleh oleh, antara lain SDM ( Sumber Daya Manusia ) undang-undang, perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran, serta perolehan barang dan jasa. Kennedy (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasi, perencanaan anggaran, pengendalian internal, catatan administrasi, dan kompetensi SDM (Sumber Daya Manusia) semuanya berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Menurut temuan riset Muhamad Syawildan dan Irma Damayanti dari tahun 2022, penyerapan anggaran dipengaruhi secara signifikan oleh pencatatan administrasi, kompetensi sumber daya manusia, perencanaan anggaran, dan pelaksanaan anggaran.

Mengingat masalah yang dihadapi Sekretariat Provinsi Papua dan teori-teori mengenai variabel yang dapat mempengaruhi penyerapan anggaran, yang telah divalidasi oleh studi sebelumnya tentang pengaruh pencatatan administrasi, kompetensi SDM (Sumber Daya Manusia), perencanaan anggaran, dan pelaksanaan anggaran, Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan factor-faktor yang mempengaruhi kemampuan Sekretariat Provinsi Papua untuk menyerap anggaran serta strategi yang dapat digunakan agar penyerapan anggaran dapat diperbaiki..

Melalui uraian permasalahan tersebut, penulis ingin melakukan penelitian dengan judul yakni “Strategi penyerapan anggaran pada Komnas HAM Sekretariat Provinsi Papua“ tujuannya penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi proses penyerapan dan

strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan penyerapan anggaran pada sekretariat perwakilan Papua.

## **B. Identifikasi Permasalahan**

Berdasarkan uraian dari latar belakang diatas, maka peneliti ingin menerapkan pokok permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Penyusunan anggaran di provinsi papua yang kurang efektif, yang mengakibatkan Kurangnya pengantian uang muka (*Revolving*) setiap bulan sehingga mengakibatkan kemungkinan penyerapan di akhir tahun;
2. Proses revisi anggaran yang dilakukan tidak mengakomodir kebutuhan sehingga mengakibatkan penyerapan anggaran kurang maksimal.

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka peneliti menerapkan rumusan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apa saja factor-faktor yang menghambat penyerapan anggaran pada sekretariat Komnas HAM Provinsi Papua?
2. Bagaimana strategi dalam meningkat penyerapan anggaran pada sekretariat Komnas HAM Provinsi Papua?

## **D. Tujuan**

- a. Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi penyerapan anggaran pada Sekretariat Komisi Nasional Hak Asasi Manusia Provinsi Papua;
- b. Untuk mengetahui strategi dalam meningkatkan penyerapan anggaran pada Sekretariat Komnas HAM Sekretariat Provinsi Papua.

## **E. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini, diharap diinginkan agar dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi:

### **a. Dunia Praktis**

Sebagai sumbangan pemikiran dan untuk membantu dalam peningkatan penyerapan anggaran pada Sekretariat Komisi Nasional Hak Asasi Manusia Provinsi Papua.

### **b. Dunia Akademik**

Penulisan ini diharapkan agar memberikan informasi untuk menambah wawasan melalui ilmu administrasi terlebih khusus manajemen keuangan melalui pengujian empiris tentang strategi meningkatkan penyerapan anggaran untuk peningkatan dalam pelaksanaan penegakan hak asasi manusia di provinsi papua sebagai daerah potensial konflik dalam negara kesatuan republik indonesia.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

1. Penulisan ini menjelaskan tentang strategi dalam meningkatkan terserapnya anggaran dengan melihat factor yang dapat mempengaruhi penyerapan anggaran pada Komnas HAM sekretariat provinsi papua, peneliti menemukan bahwa untuk meningkatkan penyerapan anggara membutuhkan strategi dengan meningkatkan faktor-faktor yang mempunya pengaruh dalam meningkatkan penyerapan anggaran. Faktor-faktor diperlukan untuk meningkatkan terserapnya anggaran melalui faktor perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, pencatatan administrasi, kompetensi sumber daya manusia dan komitmen organisasi.
  - a. Faktor perencanaan menjadi faktor yang mendukung untuk meningkatkan penyerapan anggaran dapat di lihat dari adanya perencanaan anggaran yang sesuai dengan alokasi anggaran walaupun alokasi anggaran tersebut mempunyai jumlah yang sama dengan perwakilan yang lain yang seharusnya jika dilihat dari tingkat kemahalannya berbeda;

- b. Faktor pelaksanaan menjadi faktor yang mendukung untuk meningkatkan penyerapan anggaran dapat dilihat dari pelaksanaan aktivitas atau kegiatan yang telah terlaksana sesuai dengan yang sudah direncanakan dalam petunjuk operasional kegiatan (POK), namun pelaksanaan kegiatan tersebut dapat terkendala jika mengalami pergeseran anggaran yang disebabkan oleh adanya kegiatan yang insidental yang disebabkan oleh kondisi papua yang merupakan daerah yang merupakan daerah rawan konflik sehingga membutuhkan pelaksanaan anggaran berupa kegiatan yang selain di POK atau kegiatan yang tidak di rencanakan atau hanya berdasarkan kebijakan pimpinan;
  - c. Faktor pencatatan administrasi menjadi faktor yang mendukung terhadap penyerapan anggaran dapat dilihat dari proses pencatatan administrasi yang terdigitalisasi merupakan upaya untuk mempercepat proses penyerapan;
  - d. Kompetensi sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang mendukung terserapnya anggaran, pengembangan kompetensi SDM (sumber daya manusia) sangat dibutuhkan agar bisa melakukan proses perencanaan, pelaksanaan kegiatan yang baik;
  - e. Faktor komitmen organisasi mendukung penyerapan anggaran dapat dilihat dari adanya komitmen pimpinan dan staf untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan konsisten terhadap dengan pekerjaan yang sedang dikerjakan.
2. Langkah-langkah strategi yang dilakukan sebagai usaha dalam peningkatan penyerapan anggaran adalah sebagai berikut:

- a. Langkah strategis yang dilakukan adalah melakukan peningkatan terhadap kualitas perencanaan dengan memastikan dalam pengambilan kebijakan tidak berdampak pada program/ kegiatan/ output dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA);
- b. Langkah strategis yang dilakukan adalah Melakukan peningkatan terhadap kualitas Pelaksanaan kegiatan-kegiatan dengan melakukan identifikasi terhadap permasalahan-permasalahan yang akan muncul dalam suatu pekerjaan atau kegiatan serta mencari Solusi atas masalah tersebut;
- c. Langkah Strategis yang dilakukan dalam melakukan pencatatan adalah melakukan pertanggungjawaban sesuai dengan petunjuk teknis atau ketepatan waktu yang ditentukan;
- d. Langkah strategis yang dilakukan adalah melakukan Penguatan Sumber Daya Manusia dengan adanya pelatihan yang dapat dilakukan dengan adanya permintaan secara tertulis yang dilakukan setiap tahun;
- e. Langkah srategis yang lakukan adalah dengan memberikan reward atau penghargaan untuk mendorong atu memberikan motivasi bagi pegawai yang menjadi pengelola keuangan.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan penelitian, maka sebagai output dan tujuan dilakukan penulisan ini, maka peneliti merekomendasikan beberapa saran antara lain:

1. Merekomendasikan kepada unit atau Sekretariat Perwakilan Papua agar melakukan pembuatan SOP terkait proses atau alur pengelolaan keuangan untuk internal perwakilan;

2. Merekomendasikan agar kepala sekretariat melaksanakan langkah strategis yang disusun untuk mewujudkan penyerapan anggaran yang efektif pada kantor Komnas HAM Sekretariat Perwakilan Papua.

a) Dalam melakukan perencanaan agar dapat melibatkan sub bagian pelayanan fungsi dan sub bagian umum melalui sebuah rapat perencanaan;

b) Dalam melakukan pelaksanaan kegiatan karena keterbatasan anggaran hanya berdasarkan pada petunjuk operasional kegiatan (POK);

c) Dalam melakukan Pencatatan Administrasi di Usahakan agar menyesuaikan dengan batas waktu yang ditentukan dalam petunjuk teknis;

d) Melakukan pemberian reward terhadap staf yang bertugas sebagai pengelola keuangan dan juga kepada staf sebagai upaya dalam mengembangkan kompetensi sumber daya manusia;

e) Melakukan Monitoring dan Evaluasi secara berkala, baik Laporan internal yang di lakukan secara internal dan eksternal yang dilaporkan setiap triwululan agar dapat mengetahui kendala yang dihadapi dan dapat segera diselesaikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andriaty, C et al 2020, *Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi keterlambatan anggaran penyerapan di inspektorat jenderal kementerian dalam negeri.*
- Anggara, S (2020) *pengertian keuangan negara, sistem anggaran, pengelolaan keuangan negara.*
- Afifaf, F 2021, *Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran pada satuan kerja perangkat daerah pemerintah kota medan (Kantor walikota medan).*
- Admosudirjo (Inu K.S 2020), *Pengertian Administrasi Publik.*
- Bogdan and Taylor 1975 dalam Prof. Dr Lexi J Moleong, M.A *Pengertian Penelitian Kualitatif.*
- Christine et al 2020, *Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan keterlambatan penyerapan anggaran di inspektorat Jenderal Kementerian dalam negeri.*
- Djpb.kemenkeu.go.id (2022), *pengertian revolving.*
- GABS (dalam Bastian 2006), *Pengertian Anggaran Negara.*
- Heryanto 2012 dalam ferdinan et all, *pengertian pelaksanaan anggaran*
- Heru et all 2017, *Strategi optimalisasi penyerapan anggaran kantor pelayanan perbendaharaan negara Jakarta II.*
- Indikator kinerja pelaksanaan anggaran (IKPA) [Reformulasi IKPA untuk Belanja Negara yang Lebih Berkualitas \(kemenkeu.go.id\)](https://www.kemenkeu.go.id)
- Jingsi et all 2022, *Faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran pada badan kepegawaian dan diklat pemerintah kabupaten minahasa utara.*
- Kennedy 2020, *Faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran.*
- Laporan kinerja instansi pemerintah biro perencanaan dan pengawasan internal, *jumlah Revisi Anggaran DIPA tahun 2021*
- Laporan kinerja instansi pemerintah biro perencanaan dan pengawasan internal, *jumlah Revisi Anggaran DIPA tahun 2022 dan Jumlah Pengembangan Komupentensi.*
- Laporan tahunan komisi nasional hak aasi manusia tahun 2021, *Jumlah pengaduan tahun 2020*

- Laporan tahunan *komisi nasional hak asasi manusia tahun 2022, Jumlah pengaduan tahun 2022*
- Laporan realisasi anggaran Tahun 2022-2023 perwakilan aceh, *jumlah realisasi tahun 2021-2022*
- Laporan realisasi anggaran Tahun 2022-2023 perwakilan sumatera barat, *jumlah realisasi tahun 2021-2022*
- Laporan realisasi anggaran Tahun 2022-2023 perwakilan sulawesi tengah, *jumlah realisasi tahun 2021-2022*
- Laporan realisasi anggaran Tahun 2022-2023 perwakilan kalimantan barat, *jumlah realisasi tahun 2021-2022*
- Laporan realisasi anggaran Tahun 2022-2023 perwakilan maluku, *jumlah realisasi tahun 2021-2022*
- Laporan realisasi anggaran Tahun 2022-2023 perwakilan papua, *jumlah realisasi tahun 2021-2022*
- Laporan hasil pemantauan dan evaluasi kinerja unit penyelenggaraan pelayanan public nasional, *hasil indeks pelayanan public 2022*
- Muhamad Syafildan dan Irma Damayanti (2022), *Analisis faktor faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran dipemerintahan daerah kabupatenbekasi.*
- Mardiasmo 2009, *Defenisi Anggaran*
- Mardiasmo 2002, *Prinsip-prinsip anggaran sektor publik.*
- Mardiasmo 2002, *Pengertian Anggaran*
- Mulyadi 2000, *Pengertian Anggaran*
- Musgrave 1989, *Fungsi Anggaran*
- Muda et al 2018 (dalam martua dkk 2021), *tentang menilai manusia.*
- Moyday et all(dalam sopiah, 2008), *Mengembangkan suatu skala untuk mengukur penjabaran dari indikator komitmen.*
- Maleong 2006, *Defenisi penelitian kualitatif*
- Monik et all 2016, *Pengaruh perencanaan anggaran dan kualitas sumber daya manusia terhadap Tingkat penyerapan anggaran satuan kerja perangkat daerah dikabupaten Aceh Utara.*

- Mohamad 2018, *Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tinjauan dari perspektif Administrasi Publik*, peringat pelayanan public.
- Nigro et all (Inu K.S 2020), *Defenisi Administrasi*.
- Sopiah et al 2008, *defenisi Komitmen Organisasi*
- Sugiyono 2006, *defenisi penelitian kualitatif*
- Sugiyono 2006, *Pengertian data primer*
- Wiener (Sopiah,2008), *Defenisi Komitmen Organisasi*
- Prasetyo Adi Priatno, 2013 *Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran pada satuan kerja lingkup pembayaran KPPN Blitar*.
- Peraturan direktur jenderal perbendaharaan nomor per-5/PB/2022, *Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA)*.
- Peraturan menteri dalam negeri no 2 tahun 2013 (8) pasal 1, *tentang kemampuan dan kateristik yang dimiliki oleh pegawai Negeri Sipil*.
- Peraturan sekretaris jenderal Komnas HAM no 19 Tahun 2003, *tentang struktur organisasi dan tata kerja sekretariat jenderal komisi nasional hak asasi manusia*.
- Peraturan sekretaris jenderal Komnas HAM no 20 Tahun 2020, *tentang sekretariat komisi nasional hak asasi manusia di provinsi*.
- Puhlil A, 2023, *Tahun 2022: Kekerasan dan Pelanggaran HAM meningkat di papua*, *betahita.id*.
- Rahmawati 2020, *Faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran*.
- Rahmawati 2020, *Pengertian Penyerapan Anggaran*
- Silalahi et al 2021, *faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan organisasi belanja aparatus pemerintah daerah kabupaten tapanuli utara dengan komitmen dan motivasi organisasi sebagai moderasi variabel*.
- Sugiyono, 2016, *Metode penelitian kuantitatif, kualitas. Dan R&D*.
- Syafie, I K, (2020), *pengertian teori administrasi public*
- Syawildan et al 2020, *Hasil penelitian faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan angUndang-undang no 39 tahun 1999, tentang hak asasi manusia*.
- Suparmoko 2000, *Pengertian Anggaran*

Syamyi 1994, *Pengertian Anggaran*

Undang-Undang No 1 tahun 2014, *tentang perbendaharaan.*

Undang-undang No 15 tahun 2004, *tentang pemeriksaan, pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan.*

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003, *tentang Keuangan Negara.*

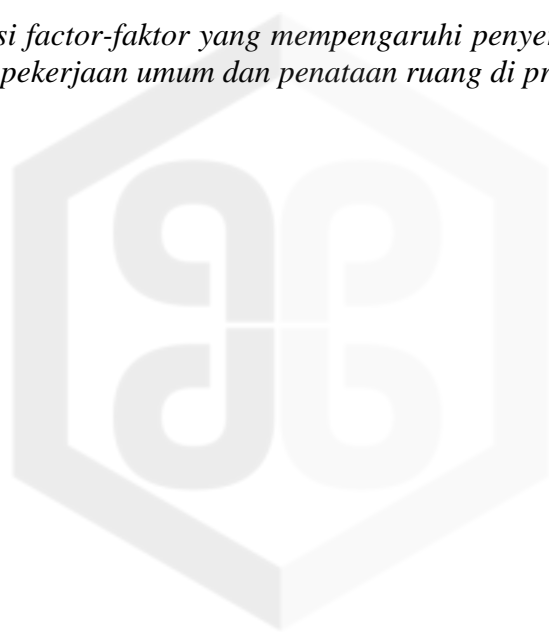
Undang-undang no 26 tahun 2000, *tentang pengadilan HAM.*

Undang-uandang no 21 tahun 2021, *tentang Otonomi khusus.*

Undang-undang Nomor 30 Tahun 2014, *tentang administrasi pemerintah.*

Yusuar J.B 2005, *Pengertian Anggaran.*

Yola et all 2020, *Analisi factor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran belanja didinas pekerjaan umum dan penataan ruang di provinsi Riau.*



POLITEKNIK  
STIALAN  
JAKARTA